

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2014

Václava Kunická

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

Václava Kunická

Manažerské kompetence učitele- kontrolování

Managerial competence teacher-controlled

Typ závěrečné práce
Bakalářská

Studijní program: Školský management
Studijní obor: Specializace v pedagogice

Vedoucí závěrečné práce: PhDr. Jan Voda, Ph.D.

2014

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně a citovala všechny použité prameny a literaturu. Dále prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s trvalým uložením elektronické verze mé práce v databázi meziuniverzitního projektu Theses.cz za účelem soustavné kontroly podobnosti kvalifikačních prací.

V Praze, 28.02.2014

.....
podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila poděkování panu PhDr. Janu Vodovi, Ph.D. za jeho cenné rady a za trpělivost při vedení mé bakalářské práce.

.....

podpis

ABSTRAKT:

Závěrečná bakalářská práce se zabývá jednou z manažerských kompetencí učitelů-kontrolováním. Podstatou kontroly je kritické hodnocení reality s ohledem na plánované cíle.

Práce vychází jednak z teoretických poznatků získaných studiem odborné literatury, jednak z některých zkušeností získaných vlastní praxí, dále z poznatků, které jsem získala studiem školského managementu a zejména analýzou informací získaných na základě využití techniky interview, rozhovor týkajících se zjištění, v jakých různých profesních kontextech vykonávají učitelé mateřské a základní školy manažerské činnosti kontrolování a co je obvyklým předmětem jejich kontroly.

KLÍČOVÁ SLOVA:

Manažerské funkce, kompetence, klíčové dovednosti, kontrolní činnosti, kontrolování, hodnocení, zjišťování výsledků, učební činnosti, manažer, ředitel, učitel.

ABSTRACT:

Final thesis deals with one of the managerial competencies of teachers-checking. The essence of control is a critical evaluation of reality with respect to the intended target.

The work is based both on theoretical knowledge gained by studying professional literature, both from some of the experience gained from their own practice, as well as the knowledge that I gained studying school management and in particular the analysis of the information obtained through use of interview techniques, interview related to the findings, in which a variety of professional contexts performing teachers nursery and primary school management activities and monitoring what is normally subject to their control.

KEYWORDS:

Management functions, responsibilities, key skills, control activities, monitoring, evaluation, survey results, learning activities, manager, director, teacher.

OBSAH

1. ÚVOD.....	8
2. TEORETICKÁ ČÁST	
2.1 Manažerské funkce.....	10
2.1.1 Plánování.....	10
2.1.2 Organizování.....	11
2.1.3 Personalistika.....	11
2.1.4 Vedení lidí.....	12
2.1.5 Kontrolování.....	13
2.1.5.1 Význam kontroly.....	13
2.1.5.2 Fáze kontroly.....	13
2.1.5.3 Funkce kontroly.....	15
2.1.5.4 Kontrola ve škole.....	15
2.1.6 Analýza řešených problémů.....	16
2.1.7 Rozhodování.....	17
2.1.8 Implementace.....	17
2.2 Manažerské činnosti ředitele školy.....	18
2.3 Učitel.....	18
2.3.1 Klíčové dovednosti učitele.....	19
2.4 Pojem kompetence, klíčové kompetence.....	20
3. VÝZKUMNÁ ČÁST	
3.1 Přípravná fáze výzkumu.....	24
3.1.1 Výzkumný problém.....	24
3.1.2 Cíl výzkumu.....	24
3.1.3 Výzkumné metody.....	24
3.2 Vlastní výzkum.....	25
3.2.1 Výzkumný vzorek a předmět analýzy.....	25
3.2.2 Organizace výzkumu.....	26
3.2.3 Výsledky šetření.....	27
3.2.4 Interpretace dalších výsledků výzkumu.....	36
4. ZÁVĚR.....	46

MOTTO:

„Průměrný učitel vypráví. Dobrý učitel vysvětluje. Výborný učitel ukazuje. Nejlepší učitel inspiruje.“ (Charles Farrar Browne)

1. ÚVOD

Změny, které nastaly ve společnosti po sametové revoluci v listopadu 1989 se velkou měrou dotkly i celé školské soustavy. Změnil se celý systém fungování škol, byly zrušeny školské úřady, vznikaly školy s právní subjektivitou, začaly se vytvářet školní vzdělávací programy, vznikaly diskuze na téma učitelských standardů, karierního řádu. Ale především se změnilo postavení učitele ve společnosti a zejména se změnily požadavky kladené na učitelskou profesi. S využíváním nových technologií dostalo učitelské povolání nový rozměr, nový směr, kterým se má jeho práce ubírat. Doznalo tak větší šíři působnosti, protože učitel již není jen ten, který učí, řídí třídu, vysvětluje, předává, rozhoduje, kontroluje, hodnotí, ale zároveň je chápán jako průvodce na cestě za poznáním, který inspiruje, podněcuje, stává se příkladem, prostředníkem, diagnostikem.

V této souvislosti se začal používat termín manažerské kompetence nebo také profesní kompetence učitele, kdy kompetentností je myšlena způsobilost k výkonu učitelské profese. Manažerské složka v podobě kontrolních činností, kterými se budeme zabývat v mé práci, se překrývají s didaktickou složkou v práci učitele.

Téma mé bakalářské práce pro mne bylo velkou výzvou, neboť manažerské kompetence učitele, se zaměřením na kontrolování, jsou málo probádanou oblastí, s již však dávno známou problematikou, a já se rozhodla, že věnuji svůj čas učitelům, jak na úrovni mateřské školy, tak na úrovni základní školy, a pokusím se vyzískat a shromáždit co nejvíce informací, týkajících se veškerých kontrolních činností učitelů. Mým úkolem tedy bude zjistit, v jakých různých profesních kontextech vykonávají učitelé mateřské a základní školy manažerské činnosti kontrolování a co je obvyklým předmětem jejich kontroly. A také, zda lze považovat učitele v jistém slova smyslu za manažera, neboť vykonává typické manažerské funkce.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V úvodu mé práce v teoretické části se seznámíme s manažerskými funkcemi obecně, trochu více se zaměříme na funkci kontrolování. Kontrolování manažerské a kontrolování v práci učitele.

Seznámíme se s poznatky, které jsem získala studiem školského managementu, s poznatky, které jsem získala vlastní praxí, vlastním zkušenostmi, dále studiem odborné literatury, protože touto oblastí se zabývá spousta českých i zahraničních autorů. V další kapitole popíši manažerské činnosti ředitele školy, pro něž jsou východiskem učitelské manažerské funkce. Také se seznámíme s informacemi, kdo a za jakých podmínek se může stát učitelem a jaké jsou klíčové dovednosti učitele. Vysvětlíme si důležité pojmy kompetence, klíčové kompetence. Proč je důležité, aby učitelé znali své kompetence, své pravomoce, ale i svou zodpovědnost, nejen v kontrolních činnostech.

Ve výzkumné, praktické části se dozvíte, jak metodou interview (rozhovoru) s učiteli mateřských a základních škol jsem získala detailní soupis a popis veškerých kontrolních činností učitele. Jak jsem hledala odpovědi na otázky: Jaké oblasti musí učitel kontrolovat? Jak kontroluje? Jak často provádí kontrolu? Jaké nároky kladou tyto oblasti na učitele? Jak dále pracuje učitel s výsledky kontroly?

2. TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Manažerské funkce

Než se začneme věnovat kontrolování v práci učitele, podíváme se na manažerské funkce obecně. Nejen kontrolování na manažerské úrovni, ale i ostatní funkce manažera jsou navzájem prolínajícími se aktivitami.

Manažeři vykonávají pět základních manažerských funkcí. Vodáček¹ a Vodáčková dělí *manažerské funkce na sekvenční- plánování („planning“), organizování („organizing“), personální zajištění („staffing“), vedení lidí („leading“) a kontrolu („controlling“)* a *paralelní- analyzování řešených problémů („analysis“), rozhodování („decision making“) a implementaci („implementation“)*. Všechny tyto manažerské funkce pomáhají manažerům, vedoucím pracovníkům, zvládat veškeré činnosti, které směřují k dosahování soustavy cílů organizace. Náš zájem směřuje k manažerským funkcím sekvenčním.

2.1.1 Plánování

Podle Vebera² *je plánování označeno jako manažerská aktivita zaměřená na budoucí vývoj organizace, určující, čeho a jak má být dosaženo; určení, co se má stát, nikoliv reakce na to, co se stane*. Bez kvalitního, tedy smysluplného ^{plánování}, nelze dosahovat daných cílů organizace. V našem případě cílů, které si organizace, tedy škola, stanovila ve svých vizích, ve svých krátkodobých či dlouhodobých cílech. Plánování je jednou z nejdůležitějších manažerských funkcí.

K členění plánů dochází z různých hledisek:

- časového hlediska
- věcné náplně plánů
- úrovně rozhodovacího procesu
- účelu, kterému plány slouží

1 VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, L., O., Moderní management v teorii a praxi, s. 6

2 VEBER, J., Management, základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 10

Z hlediska časového výhledu je možno rozlišit tři základní úrovně plánování:

- dlouhodobé
- střednědobé
- krátkodobé

2.1.2 Organizování

Mezi další důležité manažerské funkce patří organizování. Vodáček³ a Vodáčková v knize *Moderní management v teorii a praxi* na str. 90 (2009) vysvětluje, že *posláním organizování je účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované i jiné nezbytné činnosti lidí (jednotlivců, kolektivů) při plnění cílů a dalších potřeb organizační jednotky nebo její části.*

Organizování je založeno na využití:

- specializace- každý člen organizace má vhodnou specializaci, která tak velice pomáhá zvyšovat produktivitu práce, usnadňuje tak kontrolu výsledků, ale zároveň zvyšuje nároky na koordinaci
- koordinace- chcete-li sladění činností a vztahů lidí, kterou provádí pověřený pracovník, jenž je vybaven potřebnými pravomocemi
- dělba kompetencí (delegování)- přiměřené vymezení pravomocí a zodpovědnosti lidí, kteří jsou účastni v organizovaných procesech

Výsledkem organizování je organizace s organizovanou strukturou, kde každý člen této organizace má jasně stanoveny své pravomoci, kompetence a svou zodpovědnost.

2.1.3 Personalistika

Další neméně důležitou manažerskou funkcí je personalistika, výběr a rozmístění spolupracovníků. Vodáček a Vodáčková⁴ píší ve své knize o personalistice toto: *Posláním této manažerské funkce spočívá v schopnosti manažerů zajistit správný výběr kvalitních a dlouhodobě loajálních spolupracovníků, jejich rozmístění podle profesních a kvalifikačních*

3 VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, L., O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 90

4 VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, L., O., *Moderní management v teorii a praxi*, s. 106

předpokladů i potřeb, jejich objektivní hodnocení a další kvalifikační rozvoj.

Do obsahové náplně patří tyto okruhy:

- plánování, zajištění a výběr spolupracovníků
- hodnocení spolupracovníků
- odměňování a podmínky práce

2.1.4 Vedení lidí

Budeme-li opět citovat z knihy Vebera⁵ na str. 124 (2009), tak zjistíme, že *pojem vedení, resp. vedení lidí, není v manažerské literatuře interpretován jednotně. Na jedné straně je vedení lidí chápáno jako dílčí manažerská funkce- „vedení představuje jednu z důležitých funkcí manažera, která spočívá v přesvědčování, aktivizaci a podněcování výkonných pracovníků vedoucím pracovníkem tak, aby byly splněny stanovené/plánované záměry, cíle, úkoly“, takže je můžeme v podstatě považovat za další přístup ovlivňování, usměrňování pracovníků.*

Vedení lidí patří mezi jednu z nejnáročnějších manažerských funkcí. Poznat všechny své zaměstnance, jejich typologie tzn. typy charakterů, a tak i vhodné styly vedení, je činnost náročná nejen časově, ale je náročná i z lidského hlediska, kvůli udržování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti. Smyslem vedení lidí je motivovat pracovníky a vyvolávat v nich zájem pro činnost, pro samotnou práci, která směřuje dále, než je jen výborné plnění úkolů.

Veber⁶ dále na str. 125 (2009) hovoří o *vedení prostřednictvím sdílené vize, výraznější vtažení pracovníků do dění v organizaci. Jejich seznámení s představami, kam v nejbližším období organizace hodlá směřovat, jaké si klade cíle, jaké hodnoty jsou pro ni směrodatné, jaké zásady pro jejich chování jsou považovány za určující a nezpochybnitelné.*

5 VEBER, J., Management, základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 124

6 VEBER, J., Management, základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 125

2.1.5 Kontrolování

Kontrolní činnosti jsou využívány manažery jako jisté formy zpětné vazby, jejímž prostřednictvím získávají informace, zda jsou plněny plánované záměry, zda je dosahováno stanovených cílů organizace, zda jsou realizována přijatá rozhodnutí apod.

Tato činnost je využívána na všech stupních manažerského řízení, od nejvyššího managementu, přes střední management až po ten na nejnižší úrovni. Jedná se svým způsobem o zpětnou vazbu stavu sledované reality. Podstatou kontroly je tedy kritické hodnocení reality s ohledem na plánované cíle.

Veber⁷ na str. 134 (2009) popisuje *kontrolu (inspection) jako zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům.*

2.1.5.1 Význam kontroly

Kontrola je vlastně hodnocením správného provádění všech ostatních sekvenčních manažerských funkcí- tj. plánování, organizování, personalistiky a vedení lidí. Význam kontroly spočívá v zaměření úsilí organizace správným směrem, v hodnocení a koordinování členů dané organizace.

2.1.5.2 Fáze kontroly

Kontrolní činnost můžeme rozdělit do jednotlivých, chcete-li dílčích činností, které označujeme jako fáze kontroly. Jejich zabezpečením můžeme pověřit různé pracovníky.

- Určení předmětu kontroly

Každá kontrolní činnost by měla mít jasně stanoven cíl, záměr, postup kontroly. Osvědčuje se plán kontroly. Přičemž se hovoří o tom, že kontrola stejného cíle, z různých úrovní řízení, by neměla probíhat současně a dále plošně, bez ohledu na význam kontroly, zejména z ekonomického hlediska.

- Získání a výběr informací pro kontrolu

⁷ VEBER, J., Management, základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 13

Na začátku každé kontroly je získávání informací z terénu, chcete-li podkladů o sledované realitě. Nejvíce je využíváno přímé pozorování dané skutečnosti, kdy přímý kontakt je zárukou věrného obrazu kontrolovaného objektu. Jsou však také kontroly, kterých se vedoucí pracovník nemůže zúčastnit osobně, zejména z časových důvodů, tak provádí kontrolu na základě různých výkazů, hlášení či statistických zpráv.

Ověření správnosti získaných informací

V této fázi je posuzována formální a věcná správnost informací. Např. úplnost a komplexnost údajů, formální správnost, početní správnost, podpisová oprávnění.

Nejčastěji jsou zjištěny tyto chyby v náležitostech: pozdní, špatné či zkreslené předávání informací, neúplná evidence skutečnosti.

- Hodnocení kontrolovaných skutečností

Tato fáze je vlastně nejdůležitějším článkem celého kontrolního procesu, kdy dochází k porovnávání dané skutečnosti s předem stanovenými kritérii. V praxi se užívají tři druhy hodnotících kritérií:

- Srovnání se standardy- sem patří např. pravidla chování a obecné normy- hygienická, bezpečnostní
- Časové srovnání- sledování v určitém časovém období, vývoj
- Konkurenční srovnání- srovnávání s konkurenční firmou

Ze všech těchto srovnání můžeme odvodit cenné poznatky, informace, poučení, náměty.

- Závěry a návrhy opatření

V této poslední fázi dochází k reakci na skutečnosti, které jsme zjistili při kontrolní činnosti. Jak popisuje Veber ⁸(2009), závěry mohou mít tyto podoby:

- „*nech být*“ tzn. že kontrolou nebyly zjištěny žádné problémy, řízená realita je v žádoucím

8 VEBER, J., Management, základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita, s. 137

stavu, takže žádná korigující opatření nejsou nutná

-,„proved’ korigující opatření“, k tomuto řešení se přistoupí v případě, kdy řízená realita se v dílčích oblastech odchyluje od žádoucího stavu, takže je třeba přijmout korigující opatření, která řízenou realitu upraví

-,„přijmi nové řešení“, vyvíjí-li se řízená realita nežádoucím směrem nebo jsou-li zjištěny závažné nedostatky, je třeba přijmout nové zásadní rozhodnutí, které bude znamenat jiný směr řešení problému

Avizuje-li kontrola velký problém, ekologický či ekonomický, musíme přijmout provizorní řešení, které však nevyřeší daný problém, jen reaguje na tu skutečnost, aby

v co nejrychlejším možném čase zamezilo možným škodám.

- Zpětná kontrola

Tato fáze nastává pouze v tom případě, že byly zjištěny nedostatky při kontrolování a je nutná následná kontrola nápravných postupů. Zejména jejich funkčnost.

2.1.5.3 Funkce kontroly

- inspekční funkce – spočívá v objektivním zjišťování a vyhodnocování skutečného stavu sledované reality s ohledem na určité specifické požadavky
- preventivní funkce – spočívá v působení přítomnosti, u podřízených přítomnost kontroly vyvolává větší zodpovědnost při plnění úkolů
- eliminační funkce - znamená, že na základě kontroly jsou činěny zásahy, které zamezují vzniku nežádoucích situací

Smysl kontroly se v průběhu let rozšiřuje.

2.1.5.4 Kontrola ve škole

Pro vedení školy je klíčové zabezpečit kvalitní práci školy. Díky kontrole lze zajistit pořádek a stabilitu, ale hlavně získat informace upozorňující na potřebu změny. Ze strany pracovníků je většinou kontrola považována za projev nedůvěry. Aby se zmírnil odpor ke kontrole, je potřeba vysvětlovat její účel, dodržovat etické postupy a výsledků využívat také ve prospěch kontrolovaných (pochvala, ocenění, odměna).

Podle výše uvedené klasifikace kontrolních procesů uvádí Vacková⁹ ve své bakalářské práci podle Prášilové tyto příklady kontrol ze školní praxe:

□ *Kontrola podle obsahové náplně: kontrola školní dokumentace, kontrola naplňování učebních plánů, účetní uzávěrka, kontrola souladu ŠVP a RVP...*

□ *Kontrola podle úrovně řízení:*

- *Strategické – výroční zprávy, zpráva o hospodaření školy...*
- *Operativní – kontrola zápisů v třídní knize, kontrola evidenčních listů*

□ *Kontrola podle charakteru provádění:*

- *Pravidelné – kontrola docházky, inventarizace majetku, kontrola bezpečnosti zahradních prvků, tělovýchovného nářadí...*
- *Nepravidelné – kontrola úklidu, kontrola dodržování hygieny*
- *Interní – kontrola výuky, dodržování školního řádu...*
- *Externí – provádí ČŠI a jiné kontrolní orgány...*
- *Preventivní – revizní kontroly, lékařské kontroly pracovníků...*

2.1.6 Analyzování řešených problémů

Analýza je první paralelní nebo-li průběžnou manažerskou funkcí, která svým zaměřením prostupuje každou sekvenční funkcí. Jejím cílem je správně porozumět podmínkám pro realizaci procesů plánování, organizování, výběru a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrolu. Podle autorů Vodáčka¹⁰ a Vodáčkové na str. 147 (2009) *analýza představuje soubor postupů a metod, které jsou svou podstatou zaměřeny na*

9 VACKOVÁ, J., Manažerská práce zástupkyň ředitelek čtyřtřídních mateřských škol , s. 23
10 VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, L., O., Moderní management v teorii a praxi, s. 147

přiměřeně přesné a spolehlivé poznání zkoumaných jevů a procesů.

Postup při rozboru:

- identifikovat úkol, který má být analyzován
- formulovat vlastní problém
- určit požadavky na rozlišovací úroveň rozboru
- stanovit způsob řešení
- provést požadovanou analýzu, vyhodnotit výsledky
- využít výsledky rozboru

2.1.7 Rozhodování

Rozhodovací proces patří mezi nejdůležitější manažerské funkce, protože na správném rozhodnutí manažera závisí efektivní fungování každé organizace. Špatné nebo unáhlené rozhodnutí může mít fatální následky, jenž mohou vést k velkým ztrátám či k zánikům organizace.

Budu-li citovat Vodička¹¹ a Vodáčkovou, kteří na str. 150 (2009) popisují rozhodování takto: *Rozhodování je procesem výběru z více přípustných variant řešení uvažovaného problému.....*

V kontextu zajištění sekvenčních manažerských funkcí jde při rozhodování především o posouzení , popř. vytvoření podmínek pro vhodný výběr přípustných variant a o volbu a stanovení postupu realizace vybrané varianty.

2.1.8 Implementace

Implementace je poslední paralelní manažerskou funkcí, která vlastně uzavírá předchozí popisované funkce a to analyzování řešených problémů a rozhodování a představuje včleňování řešení do konkrétních podmínek zamýšleného použití.

11 VODÁČEK, VODÁČKOVÁ, L., O., Moderní management v teorii a praxi, s. 150

2.2 Manažerské činnosti ředitele školy

Efektivní fungování školy a celého týmu je výsledkem dlouhodobého a soustavného úsilí ředitele či ředitelky školy v nelehké pozici manažera, který dnes a denně musí využívat všechny manažerské funkce tj. plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a zejména kontrolování. Většina začínajících ředitelů nebo vedoucích pracovníků nemá vůbec žádné zkušenosti s řízením školy, většina z nich si na začátku své kariéry neuvědomuje, že např. vedení lidí je činnost téměř časově nejnáročnější, nepřinášející okamžité výsledky. V knize Management mateřských škol, praktické rady pro ředitelky MŠ¹² (2012) kolektiv autorů popisuje tyto manažerské činnosti, které by dobrý manažer ředitel neměl opomenout:

- *plánovat a udávat směr*
- *vést a rozhodovat*
- *organizovat, delegovat, motivovat a **kontrolovat***
- *komunikovat s lidmi uvnitř i vně organizace*
- *rozvíjet tým*

Schoolroom management (řízení na úrovni školy) zajišťuje vlastně péči o každodenní provoz školy, „aby se věci dělaly správně“. Pracovní čas ředitel- manažer věnuje zejména těmto činnostem:

1. provozu a administrativě
2. externí komunikaci
3. řízení kvality výuky
4. výuce

2.3 Učitel

Východiskem pro práci ředitele jsou učitelské manažerské funkce. Tak jako ředitel řídí školu, tak učitel řídí svou třídu. A pokud řídí, vede, plánuje, organizuje, musí také kontrolovat. Kontrolní činnosti jsou součástí manažerských složek v práci učitele, tak jako složky didaktické. Jdou spolu ruku v ruce, překrývají se. Kdo se však může stát učitelem?

12 KOLEKTIV AUTORŮ, Management mateřských škol, praktické rady pro ředitelky MŠ, s. 5- 7

Zákon č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících¹³ upravuje předpoklady pro výkon činnosti pedagogických pracovníků, jejich pracovní dobu, další vzdělávání a kariérní systém. Píše se zde, cituji: *pedagogickým pracovníkem je ten, kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálně pedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělávaného.*

Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady:

- je plně způsobilý k právním úkonům
- má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává
- je bezúhonný
- je zdravotně způsobilý
- prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak

S profesí učitele je spojen, kromě dalšího, silný pocit služby, samostatnost v rozhodování, otázka profesní identity, ale i schopností řešit běžné i mimořádně nastalé situace, komunikovat s žáky, s rodiči, s veřejností, se zřizovatelem. To vše vyžaduje specifické profesní učitelské znalosti.

Classroom management (řízení na úrovni třídy) zvládají jen jedinci s přirozeným talentem a darem pro svou profesi, jedinci, kteří mají zvláštní schopnost vytvořit šťastné, klidné učení, využívajíc svých zkušeností, kdy žáci jsou rádi, že jsou jeho součástí. Třídní učitel věnuje svůj pracovní čas zejména těmto činnostem:

1. pozorování a hodnocení výuky
2. koordinace kurikula
3. sledování prospěchu a výsledku žáků

2.3.1 Klíčové dovednosti učitele

Každý učitel je osobnost s různými pedagogickými dovednostmi, s různou kvalitou pedagogických dovedností, s různými zkušenostmi, ale i s různými osobnostními kvalitami,

¹³ ZÁKON č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících

kteře předurčují jeho učiteľský přístup k dětem, jeho učiteľské kvality. Shrnout je můžeme do globálního pojmenování klíčové dovednosti učitele tzn. dovednosti spojené s přípravou, realizací a hodnocením výuky. Chris Kyriacou¹⁴ (2012) dospěl k těmto klíčovým dovednostem učitele:

1. *plánovací dovednosti, umožňující připravit vyučovací hodinu, tj. například vymezit výukové cíle, zvolit vhodné prostředky ke splnění těchto výukových cílů apod.*
2. *dovednosti realizační a řídící, zajišťující účinnou pedagogickou komunikaci ve vyučovací hodině*
3. *dovednosti přispívající k vytváření a rozvíjení příznivého klimatu ve třídě*
4. *dovednosti nezbytné k udržení kázně ve třídě a k řešení výchovných situací*
5. *diagnostické dovednosti, umožňující **kontrolovat** a hodnotit učební činnosti žáků*
6. *autodiagnostické dovednosti, spočívající v sebehodnocení učitelovy pedagogické činnosti*

Pedagogické dovednosti učitele tvoří součást jejich vyučovacího stylu. Mění se s podmínkami vyučovacího procesu, s nabytými zkušenostmi, s motivací k sebezdokonalování učitele i s jeho schopnostmi a vlastnostmi.

2.4 Pojem kompetence, klíčové kompetence

Pokud chceme po pedagozích, aby dobře vykonávali své kontrolní činnosti, musí také vědět, k čemu mají vlastně kompetence, k čemu pravomoce, k čemu povinnosti.

Co je to však pedagogická dovednost, kompetence, klíčová kompetence ? Jan Průcha¹⁵ (2009) ve své knize vysvětluje, že pojem „kompetence“ má v českém prostředí několik významů.

Jeden z nich vysvětluje, že *kompetence je obecná způsobilost (capability) založená na vědomostech, dovednostech, zkušenostech, hodnotách a schopnostech, kterou si subjekt vytváří v důsledku svého vzdělávání*. Této definici kompetence se přibližuje jiné vysvětlení pojmu, ale velice podobné: *kompetence- jedinečná schopnost člověka úspěšně jednat a dále*

14 KYRIACOU, Ch., Klíčové dovednosti učitele, cesty k lepšímu vyučování, s. 8

15 PRŮCHA J., Pedagogická encyklopedie, s. 242

rozvíjet svůj potenciál na základě integrovaného souboru vlastních zdrojů, a to v konkrétním kontextu různých úkolů a životních situací, spojená s možností a ochotou rozhodovat a nést za svá rozhodnutí odpovědnost.

Další vymezení pojmu hovoří o klíčových kompetencích, ke kterým směřuje jak předškolní vzdělávání, tak vzdělávání základní, ale jiné. Kompetence jsou chápány jako cíle vzdělávání. V tomto případě se jedná o soubor předpokládaných vědomostí, dovedností, schopností, postojů a hodnot důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého jednotlivce.

U předškolního vzdělávání jsou v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání¹⁶ na str. 12 (2004) považovány za klíčové tyto kompetence:

- *kompetence k učení*
- *kompetence k řešení problémů*
- *kompetence komunikativní*
- *kompetence sociální a personální*
- *kompetence činnostní a občanské*

Osvojování klíčových kompetencí je dlouhodobý proces, který má svůj začátek již v předškolním vzdělávání. Smyslem vzdělávání je vybavit děti, žáky, studenty takovými kompetencemi, které jsou na jejich úrovni, které na sebe mohou navzájem stavět, navazovat a které připravují každého jedince na vstup do života. Všechny činnosti, všechny aktivity ve školách směřují k osvojování těchto kompetencí.

V Rámcovém vzdělávacím programu pro základní vzdělávání¹⁷ na str. 14-17 (2005) jsou popisovány tyto klíčové kompetence:

- *kompetence k učení*
- *kompetence k řešení problémů*
- *kompetence komunikativní*
- *kompetence sociální a personální*
- *kompetence občanské*
- *kompetence pracovní*

16 Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, s. 12

17 Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání, s. 12

Vraťme se však k souboru profesních a odborných předpokladů, potřebných pro výkon učitelské profese, jenž jsou nazývány profesními kompetencemi. Vznikla řada definic. Můžu zmínit výklad kompetencí, které popisuje Syslová¹⁸ na str.31(2013) a které citují Nezvalovou (2003a). *Ta pojímá kompetence na základě požadavku , který na budoucí učitele klade změněná funkce školy, a uvádí, že je možné je využít pro učitele všech stupňů škol. Jde o*

- *kompetence řídicí*
 - *plánovat výuku*
 - *realizovat výuku*
 - *monitorovat a hodnotit výuku*
- *kompetence sebeřídící*
 - *rozvíjet sebe sama s cílem zvýšení kvality vlastní práce*
 - *podílet se na týmové práci*
- *kompetence odborné*
 - *ovládat předměty své aprobace*
 - *disponovat potřebnými dovednostmi z daného oboru*
 - *vytvářet hodnotový systém*

V internetovém pedagogickém časopisu Pedagogická orientace¹⁹, německý institut pro mezinárodní pedagogický výzkum uveřejnil zajímavý článek, který se týkal výsledků jejich výzkumu zaměřeného právě na kompetence. Němečtí výzkumníci popisují kompetence takto: *Ačkoli byl tento pojem zaveden již před několika desetiletími, v současné době se stává středem zájmu pedagogicko- psychologické diagnostiky . Pomocí tohoto pojmu se charakterizují změněné požadavky na život a svět práce a na vzdělávací cíle, které s tím souvisejí. Mnoho autorů např. McClelland (1973), White (1959), Weinert (1999) se zabývá různými definicemi tohoto pojmu. Poslední jmenovaný jde však dál, trvá na důsledném oddělování kognitivní a emotivní složky. Z kontextové vázanosti kompetencí vyplývá další důležitý aspekt tohoto pojmu: kompetence mohou, resp. musí být získány učením (srov. Hartig, Klieme, 2006). Získávání kompetencí totiž předpokládá získávání zkušeností v odpovídajících situacích, úlohách a kompetence mohou být ovlivňovány vnějším*

18 SYSLOVÁ Z., Profesní kompetence učitele mateřské školy, s.31

19 KLIEME E., MAAG- MERKI K., HARTIG J., Pedagogická orientace

působením. Dané užívání pojmu koresponduje s tím, jak je chápáno v mezinárodních srovnávacích šetřeních např. TIMSS, PISA.

V souvislosti s kompetencemi má velký význam definování *kontextu*. Tím je myšleno, na jakou oblast situací a požadavků se určitý kompetenční konstrukt vztahuje. Kontext musí být na jednu stranu konkrétní, na druhou stranu ne však příliš úzký. Jinak by se mohlo stát, že za kompetence budou považovány jednoduché věcné znalosti či izolované dovednosti. Vhodným kritériem je podobnost reálných situací, mimo vzdělávací proces.

3. VÝZKUMNÁ ČÁST

3.1 Přípravná fáze výzkumu

3.1.1 Výzkumný problém

V mé bakalářské práci jsem si stanovila tento výzkumný problém:

Zjistit, v jakých různých profesních kontextech vykonávají učitelé mateřské a základní školy manažerské činnosti kontrolování a co je obvyklým předmětem jejich kontroly? Výzkumný problém je popisný, proto jsem se snažila shromáždit co nejvíce informací o kontrolování.

3.1.2 Cíl výzkumu

Mým cílem výzkumu je: studiem odborné literatury a metodou interview (rozhovoru) vyzískat soupis a popis veškerých kontrolních činností učitele a zda bude potvrzeno, že ve výčtu pořízených kontrolních činností učitele jsou významně zastoupeny manažerské kontrolní aktivity.

Budu hledat odpovědi na otázky:

- Jaké oblasti musí učitel kontrolovat?
- Jak kontroluje?
- Jak často provádí kontrolu?
- Jaké nároky kladou tyto oblasti na učitele?
- Jak dále pracuje učitel s výsledky kontroly?

Má očekávání jsou taková, že učitele lze v určitém slova smyslu považovat za manažera, neboť vykonává typické manažerské funkce.

Přínosem základnímu výzkumu bude podrobná zpráva o veškerých kontrolních činnostech učitelů .

3.1.3 Výzkumné metody

Jediná metoda, kterou jsem si zvolila k získávání a zpracování dat v tomto případě a která se mi zdála nejvhodnější, je výzkumná metoda kvalitativní, jenž se zabývá problémem

do hloubky. V tomto pojetí je vědecká metoda „speciální systematický postup k shromáždění potřebných faktů, systém záměrných poznávacích úkonů, zkoumání a myšlení“. A tou je v našem výzkumu případová studie. Případovou studii můžeme charakterizovat obecně jako „detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů“.

Výzkumnou technikou se pak stala metoda explorativní, která je zaměřena na zjištění informací, údajů, ale i názorů a postojů prostřednictvím výpovědí zkoumaných osob. Tento záměr byl realizován prostřednictvím techniky interview (rozhovor). V našem případě byl využit skupinový rozhovor, obsahující pět stejných strukturovaných či polostrukturovaných otázek pro obě skupiny respondentů. Rozhovor byl nahráván na diktafon, který je součástí mého mobilního telefonu.

3.2 Vlastní výzkum

3.2.1 Výzkumný vzorek a předmět analýzy

Celá analýza začala stanovením výzkumného vzorku. Hlavním výzkumným vzorkem se staly respondentky, které byly vybrány záměrně z partnerských a dlouhodobě vzájemně spolupracujících tří mateřských a jedné základní školy ve Středočeském kraji v regionu Praha- východ. Již od počátku rozhovoru byla nastolena vstřícná a otevřená atmosféra, plná vzájemné důvěry. Byl zde tedy předpoklad, že respondentky odpovídali pravdivě na položené otázky.

Detailní analýza vyžadovala zúžení výzkumného vzorku. Paní učitelky, které učí v mateřské škole byly vybrány podle toho, z jak velké školy jsou- tzn. kolik tříd má jejich škola. Dvě paní učitelky byly z dvoutřídních mateřských škol a jedna paní učitelka ze čtyřtřídní mateřské školy. Obě mateřské školy se nacházejí v malé vesnici s počtem obyvatel do maximálně 3000.

Výběr paní učitelek ze základní školy nakonec dopadl jinak. Paní učitelky ze dvou různých základních škol neměly čas ke spolupráci, tak byly osloveny náhradnice. Všechny tři oslovené paní učitelky jsou z jedné vesnické mateřské školy. Dvě paní učitelky učí na 1. stupni, s nimi byl proveden skupinový rozhovor. Jedna paní učitelka učí na 2. Stupni, s tou byl proveden rozhovor samostatně.

Všichni pedagogové, kteří se zapojili do mého výzkumu, jsou pohlaví ženského. Učitelky mateřských škol jsou absolventky středních odborných škol pedagogických, učitelky základních škol absolventky studia vysokoškolského obor učitelství na 1. stupni.

Respondentky z mateřské školy mají stejnou učitelskou praxi, do 10 let. Respondentky ze základní školy mají dvě třicetiletou praxi a jedna také do 10 let.

3.2.2 Organizace výzkumu

Byl realizován malý předvýzkum. Požádány o spolupráci byly paní učitelky na mateřské škole, kde pracuji na pozici ředitelky. Sedm pedagožek, většinou s pedagogickou praxí do 5 let (Pouze dvě měly praxi nad 10 let, ale zase velkou časovou mezeru ve své pedagogické praxi, takže učitelskou profesí se v současnosti zabývaly stejný počet let jako začátečnice.), obdržely 5 otázek týkajících se kontrolních činností učitele emailem. Měly doporučení, aby se k zodpovězení otázek sešly ke společné odpovědi, aby odpovědi společně konzultovaly, a odpovědi mi předaly taktéž v písemné podobě.

Respondentky byly nejprve osloveny osobně nebo telefonicky, byly seznámeny s daným tématem, problémem, s daným výzkumem. Po vzájemné domluvě a shodě byl určen termín společného rozhovoru, který vyhovoval datumově a i časově všem respondentkám. Zvláště respondentkám z mateřské školy a zvláště respondentkám ze základní školy. Oba rozhovory proběhly v měsíci listopadu roku 2013. Respondentkám, které projevíly zájem, byly poskytnuty výsledky zpracovávaného výzkumu.

Nejprve byly vyzpovídaný paní učitelky z mateřských škol, ve druhém kole paní učitelky ze základních škol. Oba rozhovory probíhaly v přátelské uvolněné atmosféře. Po představení a seznámení proběhl krátký nezávazný dialog, směřující více méně k vzájemnému navázání kontaktu mezi paní učitelkami. Rozhovory byly nahrávány na diktafon.

3.2.3 Výsledky šetření

Paní učitelky z mateřské školy, kde byl realizován malý předvýzkum, odpověděly na písemně položené otázky takto:

1. Jaké oblasti musí učitelka kontrolovat?

Oblast biologická – rozvoj fyzické, tělesné a pohybové dovednosti, manipulační dovednosti, sebeobsluha s ohledem na věk dětí, vedení dětí ke zdravým životním návykům a postojům.

Oblast psychologická – podporovat u dítěte duševní pohodu, rozvoj řeči, citů, vůle, rozvíjení vlastního názoru u dítěte, sebevyjádření, ale také fantazie a představivosti.

Oblast interpersonální – vztahy mezi dětmi a učitelem, vzájemnou komunikaci (verbální a neverbální), ohleduplnost k ostatním dětem.

Oblast sociálně – kulturní – pravidla soužití ve třídě, estetické cítění, spolupráce s ostatními dětmi, poznatky o prostředí, ve kterém žijí, ale i o jiných kulturách.

Oblast environmentální – podvědomí o okolním světě a jeho dění, o vlivu člověka na životní prostředí, celosvětový dopad vlivu člověka na životní prostředí.

Třídní dokumentaci – plnění školního vzdělávacího programu, kontroluje plnění třídního vzdělávacího programu, zápisy v třídní knize, autoevaluaci integrovaných bloků, autoevaluaci dětí, týdenní hodnocení týdenního plánu.

2. Jak kontroluje?

Pozorováním, které si učitelka písemně zaznamenává, jelikož by se mohlo stát, že učitelka zapomene a nebo se splete.

Individuální pozorování – pozoruje učitel pouze jedno dítě, na které se zaměří a sleduje ho – jak se chová ve skupině dětí – hraje si raději samo, nebo vyhledává kamarády. Jak se dítě orientuje ve známém prostředí, jak se chová v činnostech, které mu jsou blízké (hra).

Skupinové pozorování – jak děti mezi sebou komunikují, jak mezi sebou děti spolupracují, jak se děti mezi sebou chovají.

Krátkodobé pozorování – při krátkodobém pozorování se učitelka zaměřuje na dítě a vždy si vybere, co u tohoto dítěte chce sledovat. Např.: jaké činnosti dítě dělá při volných hrách.

Dlouhodobé pozorování – učitelka u dítěte sleduje vývoj řeči, jemnou a hrubou motoriku, vývoj kresby dítěte.

Rozhovorem, který by měl správně probíhat v klidném prostředí. Rozhovor je založen na dialogu – učitelka dítě.

Individuálním rozhovorem – učitelka využívá k individuálnímu rozhovoru ranních her, kde si s dítětem může sama popovídat, u dítěte pozoruje – správnou výslovnost, jak dítě odpovídá, zda odpovídá celou větou, nebo jen jedním slovem, správný slovosled ve větách, zda dítě dokáže vyprávět krátký příběh, zda dítě dokáže popsat to, co dělalo o víkendu s rodiči.

Řízeným rozhovorem – zde učitelka se zaměřuje, jaké dítě se nestydí mluvit před celou skupinou dětí, jestli odpovídá na dané téma.

Rozborem výsledků dětské činnosti – mezi tyto činnosti patří výtvarné práce, malované obrázky, skládanky z papíru, z bavlnek, výtvary z modelíny, výtvary z písku. Zde učitelka hlavně sleduje pečlivost práce (jestli je dítě pečlivé, zda je kresba po celém papíře, nebo někde v rohu), barevnost, samostatnost, vůli, kterou dítě dokáže ze sebe vydat, vytrvalost, fantazii, jestli dítě bere dětem věci, nebo zda požádá o půjčení, zda si proto dojde k paní učitelce, když bude něco potřebovat, zda dítě přendává tužku, jak se dítě na činnost soustředí, jestli práci dokončí, jestli se ptá co má kreslit, zda si dítě ví rady, nebo je zcela bezradné. Zda pochopilo zadání činnosti.

Při třídní dokumentaci učitelka kontroluje zápis ve třídní knize, zda je psaná vždy bezpečnost v třídní knize, zapisuje každé ráno do ranního filtru, každý úraz učitelka musí zapisovat do knihy úrazů. Každý den učitelka zapisuje do šatny pro rodiče, co s dětmi ten den dělala za řízenou činnost, dále kontroluje plnění školního vzdělávacího programu, plnění třídního vzdělávacího programu.

3. Jak často provádí kontrolu?

Učitelka provádí kontrolu po celý den, po celou svou pracovní dobu. Během tohoto dne se zaměřuje na různé činnosti dětí, které vedou k jejich samoobsluze a k zautomatizování správných návyků.

Např.: Při komunikačním kruhu učitelka musí dávat pozor, aby si děti neskákaly do řeči, vždy nechaly domluvit svého kamaráda a dále se musí učitelka snažit o to, aby zde promluvil i to dítě, které se spíše ostýchá. Musí se soustředit na vady řeči a tyto vady řeči opravovat.

Při ranním cvičení učitelka musí sledovat správné držení těla dítěte, jak zvládá prostorovou orientaci, jak zvládá překonávat překážky, jak se zvládá pohybovat ve skupině dětí, jak zvládá základní pohybové dovednosti (skoky, přeskoky...), zda dítě umí napodobit jednoduchý pohyb, zda dokáže sladit pohyb s hudbou, na bezpečnost při cvičení, na bezpečnost při manipulaci s nářadím i při cvičení na nářadí. Musí kontrolovat prostředí (odstranit volně ležící předměty, zakrýt ostré hrany předmětů nebo nábytku) ve kterém děti cvičí, větrání, kontrolovat správný oděv a u děvčat dbát na šperky.

Při každodenní hygieně učitelka dohlíží na správné svlékání, oblékání dětí, kontroluje, zda si dítě myje správně ruce a to před svačinkou, po svačince, při každém použití toalety, po pobytu venku, po obědě, používání mýdla a ručníku, při čištění zoubků musí učitelka dohlížet na správnou techniku.

Při řízené činnosti učitelka dbá na pracovní a hygienické návyky při práci s barvami a lepidlem, správnost úchopu tužky, štětce, nůžek. Při řízené činnosti učitelka kontroluje schopnost spolupráce dítěte se svými vrstevníky, zda se zadaným činností věnuje soustředěně, neodbíhá k jiným a zda dokáže na danou činnost vyvinout úsilí k jejímu dokončení.

Při pobytu venku učitelka musí dohlížet na bezpečnost na hracích prvcích, na bezpečnost prostoru při pobytu venku, při procházkách, při plánovaných kulturních akcích (stále musí děti přepočítávat) a při plánovaném výletu, zde je taktéž velice důležité děti stále přepočítávat, vždy zkontrolovat prostor, ve kterém se děti nacházejí.

Při obědě učitelka kontroluje správnost používání příboru, kontroluje kulturu stolování dítěte (správnost sedění u stolečků).

Dále učitelka celý den musí sledovat a dbát na pitný režim dětí.

Při třídní dokumentaci zapisuje každý týden po ukončení daného tématu hodnotící list, po ukončení integrovaného bloku učitelé společně zapisují, které dílčí vzdělávací cíle naplnily, půlročně učitelka zapisuje evaluaci dětí.

4. Jaké nároky kladou tyto činnosti na učitele?

Nároky, které jsou kladeny na učitele např.: učitelka by měla efektivně využívat odborných a pedagogických poznatků, které získává vlastní praxí či díky mnoha školením a to ke zdokonalování procesu v řízených činnostech a výsledků své práce. Učitelka by měla systematicky, plánovitě a cílevědomě se zabývat sebevzděláváním a sebevýchovou, učit se novým věcem, ovládat se, řídit sám sebe a měnit svou vlastní přirozenost. Učitelka by měla přesně a jasně si stanovit cíle a úkoly pedagogických činností, které zadává dětem. Dále by měla učitelka racionálně vybírat metody a prostředky k nejeфекtivnějším dosaženým vytyčeným cílům. Měla by mít velkou slovní zásobu, být příjemná a empatická k dětem, umět rychle reagovat, organizovat a také vyhodnotit danou situaci. Výchovně působit na děti a to především umět vyvolat zájem o dané téma, řízenou činnost. Respektovat individuální potřeby dětí, názory a jejich přání. Všechno umět vyhodnotit v rámci bezpečnosti dětí. Učitelka by měla děti vést citlivým způsobem k samostatnosti, k posilování jejich sebevědomí, být autoritou, ale i kamarádkou, za kterou mohou přijít kdykoliv a s čímkoliv je trápí. Učitelka by si měla vždy najít, za co se dají děti pochválit. Pokud se dítěti něco nepovede, neměla by mu vynadat, ale sednout si k dítěti a udělat to s ním znovu. Komunikovat s ostatními kolegy a předávat informace, které se týkají dětí, navzájem si pomáhat a radit.

5. Jak dále pracuje učitel s výsledky kontroly?

Učitelka s výsledky kontroly pracuje tak, že si ze všeho bere pro sebe ponaučení, měla by umět ze všeho vyvodit důsledky, analyzovat vzdělávacími prostředky. Na základě dané kontroly by se měla zaměřit na činnosti, které dělají dětem problémy a snažit se jim v tomto pomoci. Učitelka by se měla snažit zařadit do řízené činnosti to, co se dětem líbí a podle toho se snažit vždy postupovat při řízené činnosti, co upřednostňují při volné hře, cvičení a práci.

Každý učitel by si měl vést záznamy, co se mu podařilo, či na druhou stránku nepodařilo, jak děti na dané téma reagovaly a tyto záznamy uvádět v evaluaci v týdenním plánu a to do kolonky závěry pro další činnost. Dále informovat rodiče o jejich dětech. Vést rozhovory s kolegyněmi a s paní ředitelkou a nebát se komunikace.

Co je tedy nejčastějším předmětem kontroly učitele?

Nejčastějším předmětem kontroly učitele je samotné dítě. Co se týče praktické samostatnosti je důležité sledovat fyzický rozvoj, pohybovou koordinaci a sebeobsluhu. V oblasti sociální informovanosti je důležité zaměřit se na orientaci v prostředí, které je dítěti známé (vyzná se ve svém okolí – ví, kde bydlí, kam chodí do školky), v okolním světě i v praktickém životě. Jako dalším důležitým bodem je citová samostatnost (vystupuje samostatně, má svůj názor, dokáže vyjádřit souhlas i nesouhlas), kde dohlíží učitelka na emoční stabilitu, schopnost kontroly a zda je dítě schopné v některých situacích řídit své chování dle jeho věku. Do sociální samostatnosti, musíme zařadit kontrolu soužití s vrstevníky, komunikace, spolupráce, spolupodílení se na určitých aktivitách a uplatnění se ve skupině vrstevníků. V neposlední řadě nesmíme zapomenout na kontrolu výslovnosti, gramatické správnosti řeči, na slovní zásobu a úroveň komunikace. Dalším důležitým faktorem je určení laterality ruky, koordinace ruky a oka a držení tužky. Logické a myšlenkové operace patří k dalším důležitým předmětům kontroly, jako je, porovnávání, třídění, řazení, číselné představy a řešení problémů a problémových situací. Nesmíme zapomenout na diferencované vnímání, kam patří sluchová a zraková analýza a syntéza. Mezi další předměty kontroly patří záměrná pozornost a úmyslná paměť pro učení. Jako poslední by měl učitel zmínit pracovní chování dítěte, jak se dítě na činnost dokáže soustředit a zda se nechá získat pro záměrné učení.

Paní učitelky z mateřských škol odpověděly na otázky v interview takto:

1. Jaké oblasti musí učitel kontrolovat?

- Oblast dokumentace- evidenční listy, třídní kniha, diagnostický list, bezinfekčnost, souhlas s odváděním dítěte nezletilým sourozencem, docházka, důvod absence, obědy

- Oblast výchovně- vzdělávací - Portfolia dětí (pokroky dětí), Vzdělávací programy- ŠVP, TVP, RVP PV, Kovy, Plán akcí na daný měsíc, výchovně- vzdělávací proces
- Oblast psychosociální- vzájemné vztahy mezi dětmi ve třídě, spolupráce, komunikace, fyziologické potřeby dětí, jejich zdravotní stav
- Oblast sebekontroly- pracovní doba, pracovní výkaz
- Oblast materiálního vybavení třídy- dostatek pomůcek, didaktické, výtvarné, sportovní a další pomůcky- bezpečnost, kvantita, kvalita, využití
- Evaluační systém – sebehodnocení, hodnocení integrovaných bloků, výukových témat, dětí
- Prostředí školy, klima - podnětné, estetické, vypovídající
- Oblast hygieny- čistota prostředí, zdravotní stav dětí
- Oblast bezpečnosti práce, prostředí -stav elektrospotřebičů, v i mimo školu, bezpečnost prostoru výuky
- Oblast komunikace- všichni účastníci vzdělávacího procesu

2. Jak kontroluje?

- Vizuálně- všechny výše uvedené body
- Hmatem- hračky
- Verbálně- rozhovor s dětmi
- Písemně- dokumentace, práce na PC

3. Jak často provádí kontrolu? Např.

Co	Kdy	Jak
Třídní kniha	Denně	Písemně, vizuálně
Bezpečnost hraček	Denně	Hmatem, vizuálně
Zdravotní stav dětí	Denně	Vizuálně, verbálně
Bezpečnost prostoru	Denně	Hmatem, vizuálně
Dostatek pomůcek	Denně	Vizuálně

Vzájemné vztahy dětí	Denně	Vizuálně, verbálně
Evaluace výuk. témat	Týdně	Písemně
Evidence pracovní doby	Měsíčně	Písemně
Evaluace, hodnocení prospívání a prospěchu dětí	Pololetně i dle potřeby	Vizuálně- pozorování Písemně Verbálně
Evidenční list, diagnostický, vyzvedávání dětí nezletilými sourozenci	Pololetně Ročně	Písemně Vizuálně, písemně
Spolupráce se subjekty- s OSPOD s rodiči	Dle potřeby	Verbálně, písemně Verbálně

4. Jaké nároky kladou tyto činnosti na učitele?

- Značné- sebevzdělávání po celý život učitelské praxe
- Časově náročné- reakce na celospolečenské proměny

5. Jak dále pracuje učitel s výsledky kontroly?

- Nedostatky, připomínky a návrhy oznamuje řediteli školy
- Doplnění a zápis údajů
- Předávání informací ostatním členům sboru
- Provedení nápravných kroků
- Diskuze

Paní učitelky ze základních škol odpověděly na otázky v interview takto:

1. Jaké oblasti musí učitel kontrolovat?

- Oblast dokumentace- žakovská knížka, třídní kniha, katalogové listy (papírová podoba), třídní výkaz, dodržování školního řádu, dodržování rozvrhu hodin

- Oblast vyučování- příprava na vyučovací hodinu, výuka, domácí úkoly, písemné práce, sešity, kontrola, hodnocení, evaluace vědomostí, znalostí, schopností, dovedností, kontrola dosahování vzdělávacích cílů, ŠVP, sebehodnocení a sebekontrola učitele (evidence pracovní doby)
- Oblast výchovy- chování žáků, vliv rodinného zázemí, přirozený vývoj žáků, vzájemné vztahy mezi žáky ve třídě, spolupráce, komunikace
- Oblast materiálního vybavení třídy- funkčnost zařízení, dostatek pomůcek pro všechny žáky
- Oblast kontroly fyzického stavu žáků- zda netrpí nějakou chorobou např. bulimie
- Oblast bezpečnosti výuky - bezpečnost prostoru výuky

2. Jak kontroluje?

- Verbálně- rozhovor
- Písemně- dokumentace, práce na PC
- Vizuálně- pozorování

3. Jak často provádí kontrolu? Např.

Co	Kdy	Jak
Bezpečnost prostoru výuky	dle potřeby	Vizuálně
Zdravotní stav dětí	dle potřeby	vizuálně
Práce dětí	denně	vizuálně, písemně, slovně
Pomůcky k výuce	denně	vizuálně, písemně
Třídní kniha	denně	písemně
Vzájemné vztahy ve třídě	týdně	verbálně- třídnická hodina
Evidence pracovní doby	měsíčně	písemně
Evaluace, hodnocení prospívání a prospěchu dětí	čtvrtletně	verbálně, písemně-pedagogické rady
Spolupráce se subjekty- s rodiči	čtvrtletně	verbálně, písemně

s OSPOD	pololetně	verbálně- konzultační hodiny
---------	-----------	------------------------------

4. Jaké nároky kladou tyto činnosti na učitele?

- Značné, nutnost celoživotního sebevzdělávání
- Časově náročné- učitel musí reagovat na změny ve společnosti
- Psychické

5. Jak dále pracuje učitel s výsledky kontroly?

- Nedostatky, připomínky a návrhy oznamuje řediteli školy
- Doplnění a zápis údajů
- Předávání informací ostatním členům sboru
- Diskuze
- Dle výsledků kontroly učinit opatření- podle odučeného, zda děti výuku pochopily, změnou učebních pomůcek a způsobů, změnou metod práce, individuálním přístupem

3.2.4 Interpretace výsledků výzkumu

Spolupráce a setkávání s respondentkami byla vždy vstřícná, pozitivní, inspirující, bezproblémová. Pokud pomineme problém, který nastal již v začátku, a totiž při interview s panem učitelem- mužem ze základní školy. Chtěla jsem mít ve své studii i mužský pohled na věc. Mrzí mne však, že k němu nedošlo. Pan učitel byl nejprve nemocen, později mu do naší schůzky „něco narychlo skočilo“. Musela jsem opět oslovit paní učitelku.

Při setkáních jsem oceňovala zejména paní učitelky z mateřských škol, které si vždy na mne udělaly čas a nenechaly se vyrušovat jinými elementy. Jinak tomu bylo při rozhovorech s dvěma paní učitelkami ze základní školy, které asi neustále tlačí čas, a nebo jsou zvyklé vykonávat (dobře vykonávat) několik činností najednou.

Výsledky výzkumu jsou tyto:

Otázka č. 1- Jaké oblasti musí učitel kontrolovat?

U této otázky byly paní učitelky z mateřských škol hodně podrobné, nezbyvá, než ještě jednou všechny oblasti vyjmenovat:

- Oblast dokumentace- evidenční listy, třídní kniha, diagnostický list, bezinfekčnost, souhlas s odváděním dítěte nezletilým sourozencem, docházka, důvod absence, obědy
- Oblast výchovně- vzdělávací - Portfolia dětí (pokroky dětí), Vzdělávací programy- ŠVP, TVP, RVP PV, Kovy, Plán akcí na daný měsíc, výchovně- vzdělávací proces
- Oblast psychosociální- vzájemné vztahy mezi dětmi ve třídě, spolupráce, komunikace, fyziologické potřeby dětí, jejich zdravotní stav
- Oblast sebekontroly- pracovní doba, pracovní výkaz
- Oblast materiálního vybavení třídy- dostatek pomůcek, didaktické, výtvarné, sportovní a další pomůcky- bezpečnost, kvantita, kvalita, využití
- Evaluační systém – sebehodnocení, hodnocení integrovaných bloků, výukových témat, dětí
- Prostředí školy, klima - podnětné, estetické, vypovídající
- Oblast hygieny- čistota prostředí, zdravotní stav dětí

- Oblast bezpečnosti práce, prostředí -stav elektrospotřebičů, v i mimo školu, bezpečnost prostoru výuky
- Oblast komunikace- všichni účastníci vzdělávacího procesu

Počet a velikost všech oblastí, které musí paní učitelky kontrolovat, jsou velice rozsáhlé, podrobné, důležité.

Nejčastějším předmětem kontroly jsou:

- oblasti povinné pedagogické dokumentace
- oblasti duševního a tělesného zdraví dětí
- oblast bezpečnosti prostředí
- děti
- učitelky

Paní učitelky se každý den zaměřují zejména na kontrolu bezpečnosti prostředí ve třídě mateřské školy, na kontrolu prostředí při pobytu na školní zahradě, případně při vycházkách, výletech, při akcích podporujících zdravý životní styl, ale také akcích náročných právě na zajištění potřebné bezpečnosti např. Předplavecký výcvik v bazénu, Školička bruslení na zimním stadionu, Návštěvy v solné jeskyni, Lyžování na sjezdovce, Škola v přírodě. Tyto akce vždy probíhají pod dohledem instruktorů- profesionálů, i za přítomnosti paní učitelek. Děti i paní učitelky jsou proškoleny (je o tom proveden zápis). Dnes je samozřejmostí, že každá mateřská škola spolupracuje s odborníkem na BOZP a PO, který připomíná a radí v této oblasti.

I tak má každá paní učitelka nějakou zkušenost s úrazem ve školce. Např. úraz v bazénu vznikl tak, že holčička ve sprše na mokrému povrchu dlaždiček uklouzla, rozbila si hlavu. Kontrolou bylo zjištěno, že se úrazu dalo zabránit použitím vhodných protiskluzných bot. Porušeno nebylo žádné nařízení, ale bylo učiněno opatření tím, že následně byla informace předána rodičům a ti byli vybídnuti k dokoupení vhodné obuvi.

Agenda evaluační oblasti je určitě rozsáhlejší než v základní škole a tím se od ní odlišuje. Zejména ve třídě předškolních dětí a dětí s odkladem školní docházky se každý den kreslí, maluje, vytváří, vyrábí, doplňuje, pracuje s různými didaktickými materiály, pracovními či grafomotorickými listy. Ty se musí orazítkovat aktuální datumkou, nejprve

vystavit na nástěnkách v šatně, aby rodiče viděli, jak děti prospívají a jak a co se učí v mateřské škole a posléze založit, opět podle datumu, chronologicky, do šanonu každého dítěte. Dle informací paní učitelek měly děti všechny výtvarné a jiné práce každý ve svém kufříčku. Avšak po návštěvě paní inspektorky musely paní učitelky vymyslet jiný způsob skladování prací (který je však nejen časově náročný). Dle nadřízeného kontrolního orgánu musí být zřejmý vývoj dítěte a to lze postřehnout pouze u výkresů, které jsou řazeny za sebou dle časové posloupnosti. Další činností, která jim zabírá hodně času je evaluace, kontrola plnění výukových témat s týdenní frekvencí. Tato povinnost se dotýká vždy paní učitelky, která má ranní službu. Tedy paní učitelky, která si s dětmi hrála, povídala, zpívala, cvičila, kreslila s úkolem dosáhnout určitého výukového cíle, který si sama stanovila. Zpočátku se evaluační list paní učitelkám nelíbil, kritizovaly ho, že je to další papírová zátěž pro ně. Ale nyní se s ním naučily pracovat a naopak jim pomáhá si uvědomovat co u dětí rozvíjely, co je naučily, jakou morální hodnotu jim předaly, jestli vše probíhalo, jak si naplánovaly, jakým způsobem spolupracovaly s rodiči, co se děti naučily, jak byla rozvíjena jejich samostatnost. Velice podrobná kontrola, sice opět časově náročná, ale potřebná a splňující svůj význam.

V kontrolních oblastech paní učitelek na základní škole nejvíce času zabírala:

- Oblast vyučování- příprava na vyučovací hodinu, výuka, domácí úkoly, písemné práce, sešity, kontrola, hodnocení, evaluace vědomostí, znalostí, schopností, dovedností, kontrola dosahování vzdělávacích cílů, ŠVP, sebehodnocení a sebekontrola učitele (evidence pracovní doby)
- Oblast výchovy- chování žáků, vliv rodinného zázemí, přirozený vývoj žáků, vzájemné vztahy mezi žáky ve třídě, spolupráce, komunikace

Nejčastějším předmětem kontroly jsou:

- pomůcky na vyučování, příprava na vyučování
- práce dětí- domácí úkoly, písemné práce, testy
- třídní kniha- zápisy, docházka dětí
- děti- dosahování znalostí, vědomostí, jejich chování, vztahy
- bezpečnost prostoru výuky např. tělocvična
- zdravotní stav dětí
- dosahování výukových cílů

Jak jsem již zmiňovala výše, dvě paní učitelky ze základní školy při mém interview zvládaly odpovídat na mé dotazy a zároveň opravovat úkoly v sešitech dětí. Dobrý učitel musí totiž zvládat až několik činností najednou. Právě písemné práce, ať již je nazveme jakkoliv, zabírají nejvíce času paní učitelek. Někdy si musí práce nosit i domů, zvláště když onemocní např. paní vychovatelka v družině a ony musí zaskakovat, nebo když kolegyně je objednána k lékaři a ona musí za ní suplovat či mít dozor v jídelně. Pokud je učitelský sbor staršího věkového složení, tak je téměř jisté, že čas strávený ve škole nad rámec přímé vyučovací povinnosti bude často vyšší než je úvazek učitele. Opravování a kontrolování písemných prací testů a různých projektů doma je běžná praxe.

Na můj dotaz, jak provádějí evaluaci, zda ji píší podobně jako v mateřské škole se jen usmály a dále to nekomentovaly. Písemně tedy zřejmě nic nezpracovávají. Pouze verbálně hodnotí či kontrolují výsledky dětí, pochopení probíraného učiva, dosahování výukových cílů. Oceňovala jsem jejich přístup k dětem, které potřebují delší čas a podrobnější výklad určité látky, jejich iniciativu a snahu o individuální přístup, nabídku doučování. A to je stále častější, protože některé děti, které mají poruchu pozornosti či jinou vadu, se špatně při současných počtech dětí soustředí.

Vysoké počty dětí ve třídách jsou to, co nejvíce pálí současné základní školství. V našem případě musí základní školy využívat i třídy družiny, třídy jazyků, třídy chemie, třídy, kde se děti na některé předměty půlily, aby výuka byla v menším počtu dětí efektivnější. Výuka při 30 dětech ve třídě je velice náročná jak pro učitelky, tak pro děti.

Otázka č. 2- Jak kontroluje?

Metody a formy kontrolování, které jsou využívány ve výše vyjmenovaných oblastech, jsou velice podobné, v mnoha případech stejné. Proto v tomto případě sloučíme problematiku a zejména interpretaci odpovědí respondentek na otázku: „ Jak kontroluje?“, v mateřské i základní škole, v jeden komentář.

Metody, formy a prostředky kontrolování a získávání podkladů pro hodnocení žáků (dětí):

- diagnostické pozorování žáka (dítěte)
- sledování výkonů žáka (dítěte) a jeho připravenosti na vyučování
- různé druhy zkoušek (ústní, písemné, grafické, praktické, pohybové), didaktické testy
- analýza výsledků činnosti žáka (dítěte)

- kontrolní písemné práce a praktické zkoušky
- konzultace s ostatními učiteli, podle potřeby i s pracovníky pedagogicko-psychologických poraden a zdravotnických služeb, zejména u žáka (dítěte) se zdravotními potížemi a poruchami
- rozhovory se žákem (dítětem) a zákonnými zástupci žáka (dítěte), vzájemná komunikace
- výsledky skupinové práce, hodnocení spolupráce ve skupině žáků (dítěte)
- individuální úkoly žáka (dítěte)
- vedení evidence o klasifikaci žáka

Paní učitelky ze základní školy výčet veškerých metod a forem práce bez nějakého dlouhého zaváhání ihned vyslovily, je tedy vidět, že opravdu tyto prostředky skutečně využívají.

Učitel při kontrolních činnostech používá, zejména v mateřské škole, všechny své smysly. Provádí kontrolu:

- zrakem- vizuální
- sluchem
- čichem
- hmatem- písemně
- řečí- verbálně

Pro hodnocení (ale i kontrolování) všech oblastí vzdělávání je možné využít širokou škálu hodnotících metod a nástrojů. Každá z nich je vhodná pro hodnocení jiné oblasti, proto je na místě je kombinovat, a získávat tak informace z co největšího počtu zdrojů. Např.:

- analýza dokumentů
- anketa
- dotazník
- pozorování
- rozhovor (interview)

Otázka č. 3- Jak často provádí kontrolu?

Nejčastější odpovědi paní učitelek mateřských škol byla denní frekvence kontrolování. Každý den musí zkontrolovat a zajistit bezpečnost prostředí, ať již prostředí uvnitř školy, či

prostředí vně školy, zkontrolovat např. zda trampolína ve třídě je plně funkční, zda se neuvolnil nějaký šroubek, nebo stejně tak na školní zahradě zkontrolovat bezpečnost a funkčnost herních prvků. I když ze zákona jsou mateřské školy povinny mít zrevidované veškeré zahradní herní prvky (pro zajímavost i venkovní trampolínu), opatrnosti není nikdy nazbyt. Pamatujeme si dobu, kdy fotbalové branky byly špatně zajištěné a často smrtelně zraňovaly nejen malé děti. Bezpečnost v mateřské škole je na prvním místě kontroly.

Na pomyslném žebříčku důležitosti je kontrola zdravotního stavu dítěte, tzv. ranní filtr. Nejedná se však o žádné prohlížení dítěte, např. „Otevři pusku, Pepíčku, já se ti podívám do krku, nějak špatně mluvíš!“ Jak říkají paní učitelky, ranní filtr spočívá pouze ve vizuální kontrole zdravotního stavu dítěte, protože učitelky nejsou k této činnosti nijak dále kompetentní. Hodně stížností jsem vyslechla na adresu rodičů, že posílají do předškolního zařízení děti polozdravé, s kašlem, s rýmou, se záněty v očích, s hlavou plnou hnid či vši.

Veš dětskou bych označila jako další civilizační chorobu českého školství 21. století, kdy i vzdělaní rodiče tvrdí při předávání dítěte učitelce do třídy: „Pepíček je v pořádku, žádné vši již nemá.“ Ale paní učitelce stačí jeden pohled a vidí, že rodič lže, dítě má stále plnou hlavu hnid. Pak nastává přetahovaná a vysvětlování, proč nemůže učitelka dítě do kolektivu zdravých dětí přijmout, že nesmí ohrozit žádným způsobem zdraví dětí a tak dále. Podobný problém hlásily také paní učitelky základních škol. Pedagožky projevíly názor, že rodiče zřejmě neopakují aplikaci šamponu na vlasy a že nejsou trpěliví nebo nemají dostatek času na své dítě při ručním odstraňování hnid z vlasů.

Dále v mateřské škole učitelky kontrolují např. jak jsou děti samostatné při různých druzích sebeobslužných činností např.:

- v umývárně a na toaletě- dítě se umí samostatně umýt, utřít, pověsit ručník za poutko, učesat, aplikovat pastu, vyčistit zuby, použít toaletu, pamatují si svou značku
- v šatně- dítě se samostatně oblékne, obuje, zapne knoflíky, zip, zaváže tkaničky (Děti velice málo umí zavazovat tkaničky, většinou mají boty na suchý zip. Často neumí ani uzlík.), ví, co je rub a líc u oblečení, jaká strana je na vrchu oblečení, pamatuje si svou značku, značku svých kamarádů,
- při stolování- dítě si samostatně připraví pití, ví, jak a z čeho si může vybrat (Čistá pramenitá voda v Aquabaru, čaj ve varné konvičce, šťáva v další konvičce.), ví kde si vezme svůj hrneček, pozná si jej, ví, jaká je organizace při svačině, jak způsobem si

děti mohou chodit přidávat, jak probíhá komunikace, když dítěti něco nechutná např. pomazánka a chce třeba suché pečivo, jak probíhá úklid, co obnáší funkce hospodářů

- při úklidu- děti jsou samostatné při výtvarných a pracovních činnostech- umí i připravit pomůcky na stolečky, vědí, kde se nachází, umí také po sobě uklidit, vědí, jaká pravidla musí dodržovat- např. vždy igelitový ubrus na stůl, sundat mikinu, vyhrnout rukávy...

Paní učitelky také kontrolují denně dodržování Pravidel třídy, které si na začátku školního roku s dětmi stanovily, nakreslily, vysvětlily a vyvěsily na viditelná místa ve výšce očí dětí. Jsou to např. tato Pravidla společného soužití:

- Chovám se ke svým kamarádům tak, jak chci, aby se oni chovali ke mně.
- Neruším své kamarády při hře.
- Hezky se oslovujeme- jménem.
- Mluvím slušně.
- Když něco potřebuji- použiji slůvko prosím.
- Vážím si práce ostatních kamarádů- nebourám jim stavby.
- O pomoc můžu požádat paní učitelku, tetu provozní či starší kamarády.
- Umím se rozdělit- o hračku, pomůcku, pamlsek.
- Máme se rádi, jsme kamarádi- pomáháme si.
- Neberu si nic, co mi nepatří.
- Domlouvám se s kamarády klidným hlasem, hluk nám škodí.
- V ložnici se chováme tiše.
- Myji si ruce- před jídlem a po jídle, po pobytu venku, po kreslení...
- Když jeden mluví, ostatní naslouchají.

Podobná školní pravidla mají vytvořené i na jedné základní škole, a jsou součástí školního řádu, takže jejich dodržování je povinné a závazné. Paní učitelky říkají, že děti zejména prvostupňové, opravdu samy kontrolují dodržování těchto pravidel mezi sebou.

Základní školní pravidla:

- Vstoupil jsi, pozdrav.
- Odcházíš-li, pozdrav.
- Chceš-li něco, řekni, prosím.
- Za všechno předem poděkuj.
- Používej i ostatní „kouzelná slova, která lidi k sobě přibližují.
- Nikomu neubližuj, jen zbabělci si musí dokazovat svou sílu.
- Nic nenič- každá věc může posloužit tobě i druhým.
- Netrap se, všechny dveře jsou u nás otevřené, přijď se rozdělit o bolest i radost.
- Mluv pravdu, lež a pomluva nepatří mezi slušné lidi.
- Ke spolužákům a dospělým se vždy chovej tak, jak chceš, aby se ostatní chovali k tobě.

Zde jsou dva příklady vypracovaných pravidel z jiné země:

1.příklad

IS	DOES
<ul style="list-style-type: none"> • Kind- laskavý • Helpful- nápomocný • Friendly- přátelský • Responsible- odpovědný • Respectful- uctivý • Nice to everyone- milý ke každému • mmmmm 	<ul style="list-style-type: none"> • Helps others- pomáhá ostatním • Shares- dělí se • Works hard- tvrdě pracuje • Tries his/her best- snaží se být nejlepší • Invites you to play at recess- zve tě ke hře o přestávce
<u>A GREAT CLASSMATE- BÁJEČNÝ SPOLUŽÁK</u>	
SAYS	IS NOT
<ul style="list-style-type: none"> • „Please.“- „Prosím.“ • „Thank you.“- „Děkuji ti.“ • „I am sorry.“- „Promiň.“ • „How are you?“- „Jak se máš?“ • „Let me help you.“- „Dovol mi, abych ti pomohl.“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Rude- není hrubý • Mean- není zlý • Impatient- není netrpělivý • A gossip- er • A bully- není násilník • A tattletale- nedonáščí

2.přílad

P articipate actively!	P - Aktivně se zapojuj!
A sk questions!	A - Pokládej otázky!
R espect others thoughts!	R - Respektuj jiné myšlenky!
T ake turns!	T - Střídej se!
N ever give up!	N - Nikdy se nevzdávej!
E xplain you answer!	E - Vysvětli svou odpověď!
R espect others answers!	Ř - Respektuj jinou odpověď!
S tay with your partner (s)!	I - Stůj při svém partnerovi (ech)!

Otázka č. 4- Jaké nároky kladou tyto činnosti na učitele?

U této otázky se respondentky vzácně shodly totiž, že:

- nároky a požadavky kladené na profesi učitele během jeho profesní dráhy jsou vysoké (neustálé vzdělávání pro kvalifikovaný výkon učitele)
- učitelská profese je zodpovědné a důležité povolání pro společnost
- profese se vyvíjí, musí reflektovat změny ve společnosti, změny zákonů
- učení a rozvíjení všech členů společnosti je důležité pro její chod, pro udržení stability a pro rozvoj společnosti

Zkušenost s učitelkou, která by v důsledku psychického vyčerpání trpěla syndromem vyhoření ve škole také měly. Z vyprávění respondentek se u ní začaly příznaky objevovat během několika dnů naráz. Svou práci a děti měla ráda, ale najednou jí začaly vadit. Neustále byla v opozici, zejména slovní, ředitelka školy si vymýšlela údajně špatné akce pro děti, náročné, nevhodné, vše jí bylo na obtíž, všechno kritizovala, nic neudělala navíc a pro zlepšení situace. Byla podrážděná, začala říkat nesmysly, vymýšlela si, až si toho všimli rodiče. Vše skončilo její vlastní výpovědí, kdy už i ona sama začala cítit, že je něco špatně. V současné době podniká a po dětech se jí už, po půl roce bez nich, zase stýská.

Otázka č. 5- Jak dále pracuje učitel s výsledky kontroly?

Výsledky kontroly učitelů jsou dále zpracovávány podle druhu nalezených chyb. Některé lze opravit jen dopsáním, opravou, doplněním určitého dokumentu nebo změnou směrnice, pokud se kontrola dotkla závažnějšího problému. V určitých případech je třeba učinit okamžitá opatření, aby se zabránilo dalším škodám. Je nutné vždy o zjištěných závadách, nedostacích, problémech, připomínkách vždy informovat ředitele školy, který rozhodne o způsobu řešení situace. Paní učitelky z mateřských škol jsou vystavovány častěji do situací, kdy se musí rychle, hned a teď rozhodnout, jak se v určité nenadálé situaci zachovat, zejména pokud se situace týká bezpečnosti dětí.

Paní učitelky ze základní školy musí zase kontrolovat zápisy v katalogových listech žáků, aktualizovat údaje, zda vše souhlasí se současným stavem. V mateřské škole má školní matriku (základní informace o dětech) na starosti ředitelka školy.

Důležité je také předávání informací všem členům učitelského sboru. V mateřských školách, jak pedagogům, tak nepedagogům.

Při výsledcích kontroly, kdy byly zjištěny slabé znalosti a vědomosti žáků v určitém předmětu, je nutné učinit takové opatření, změnit metodu výuky, změnit učební postupy, prostředky, aby látku, probírané učivo pochopily všechny děti. Možností je také individuální výuka či skupinové doučování. Počty ve třídách a odchody dětí na víceletá gymnázia tyto problémy předurčují.

1. ZÁVĚR

Jak jsem již napsala v úvodu, téma mé bakalářské práce pro mne bylo velkou výzvou, neboť manažerské kompetence učitele, se zaměřením na kontrolování, byly málo probádanou oblastí a já své rozhodnutí, že věnuji svůj čas učitelům, jak na úrovni mateřské školy, tak na úrovni základní školy, a pokusím se vyzískat a shromáždit co nejvíce informací, týkajících se veškerých kontrolních činností učitelů, splnila.

Mým úkolem bylo zjistit, v jakých různých profesních kontextech vykonávají učitelé mateřské a základní školy manažerské činnosti kontrolování a co je obvyklým předmětem jejich kontroly. A také doložit, zda lze považovat učitele v jistém slova smyslu za manažera, neboť vykonává typické manažerské funkce.

Předmětem kontroly na základní škole se tak stávala zejména výuka, vzdělávání, kurikulum, výchova, žáci. Na mateřské škole pak výchova, vzdělávání, bezpečnost prostředí, kurikulum, a nejčastěji samotné děti.

Ve výzkumné, praktické části jsme si odpověděli na položené otázky, jak jsem metodou interview (rozhovoru) s učiteli mateřských a základních škol získala detailní soupis a popis veškerých kontrolních činností učitele. Byly zodpovězeny otázky: Jaké oblasti musí učitel kontrolovat? Zde nejčastější odpovědí byla oblast dokumentace, oblast výchovně- vzdělávací, oblast materiálního vybavení třídy, oblast bezpečného prostředí, oblast psychosociální. Jak kontroluje? U tohoto dotazu jsme zjistili, že vizuálně, verbálně, písemně a hmatem. Jak často provádí kontrolu? Frekvence kontroly se odvíjela od předmětu kontroly. Nejčastější frekvencí byl denní interval kontroly, např. kontrola zápisů v třídní knize, kontrola docházky, kontrola bezpečnosti prostředí. Jaké nároky kladou tyto činnosti na učitele? Zde se všichni respondenti jednoznačně shodovali, že nároky a požadavky jsou vysoké a časově náročné, protože učitel se musí celoživotně sebevzdělávat, pokud chce podávat opravdu kvalifikovaný výkon a musí reagovat na změny ve společnosti. Jak dále pracuje učitel s výsledky kontroly? Nedostatky, připomínky a návrhy oznamuje řediteli školy, doplňuje chybějící zápisy a údaje, předává informace ostatním členům sboru, provádí nápravné kroky.

Výčet všech kontrolních aktivit, které jsem pořídila, skutečně potvrzuje, že v práci učitele jsou významně zastoupeny manažerské kontrolní aktivity. Učitele můžeme považovat v jistém smyslu slova za manažera, protože vykonává typické manažerské funkce- učitel nejen plánuje svou výchovně vzdělávací činnost s dětmi, organizuje výuku, řídí vzdělávací proces, vede své žáky, ale zejména kontroluje, koordinuje a hodnotí.

Tuto práci může využít vedoucí řídicí pracovník ve školství např. při plánování kontrolních činností ve škole nebo při určování oblastí, které budou podléhat kontrole vedení.

a. Předchozí závěrečné bakalářská práce

- VACKOVÁ, J. *Manažerská práce zástupkyň ředitelk čtyřtřídních mateřských škol v Praze 4, 11 a 12*

b. Literatura

- VEBER, J. *Management, základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.
- PELIKÁN, J. *Základy empirického výzkumu pedagogických jevů*. Praha: UK v Praze, Nakladatelství Karolinum, 2011. ISBN 978-80-246-1916-3.
- KYRIACOU, CH. *Klíčové dovednosti učitele*. Praha: Portál, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-262-0052-9.
- KOLEKTIV AUTORŮ, *Management mateřských škol, praktické rady pro ředitelky MŠ*. Praha: Raabe, s. r. o., 2012. ISBN 978-80-87553-58-9.
- PRŮCHA, J. *Pedagogická encyklopedie*. Praha: Portál, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-7367-546-2.
- SYSLOVÁ, Z. *Profesní kompetence učitele mateřské školy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4309-7.
- SYSLOVÁ, Z. *Autoevaluace v mateřské škole*. Praha: Portál, s.r.o., 2012. ISBN 978-80-262-0183-0.
- *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky: Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*. [on-line] Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004 [cit. 2014- 01-23]. Dostupné na WWW: <http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVP_PV-2004.pdf>
- *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České republiky: Rámcový vzdělávací program pro základní vzdělávání*. [on-line] Praha: Výzkumný ústav pedagogický, 2004 [cit.2014-01-10]. Dostupné na WWW: <<http://www.vuppraha.cz/wp-content/uploads/2009/12/RVPZV-pomucka-ucitelum.pdf>>
- *ZÁKON Č. 561/ 2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění z. č. 378/2009 Sb.*, [on-line] Praha: MŠMT, 2012. [cit. 2014-01-15] Dostupné na WWW:

<http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-472-2011-sb-kterym-se-meni-skolsky-zakon>>

- *ZÁKON Č. / Sb., o pedagogických pracovnících*, [on-line] Praha: MŠMT, 2012 [cit. 2014- 01-27]. Dostupné na WWW: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/aktualni-zneni-zakona-o-pedagogickych-pracovnicich-k-1-zari>>
- *Časopis Pedagogická orientace*: KLIEME, E.; MAAG-MERKI, K.; HARTIG, J. *Kompetence a jejich význam ve vzdělávání*. [on-line] Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2010 [cit. 2014-01-15]. Dostupné na WWW: <http://www.ped.muni.cz/pedor/archiv/2010/PedOr_10_1_Diskuse.pdf >